

*Е.А. Князев**Казанский государственный университет*

НАДЕЯТЬСЯ НА СЕБЯ

На пути становления информационного общества производство, переработка и распространение больших объемов новой информации несомненно являются решающим фактором социально-экономического развития любой страны. Поэтому ситуация, когда правительства самых разных стран не хотят и даже не могут платить за содержание все более и более дорогостоящей системы высшего образования, выглядит на первый взгляд парадоксально. Однако наблюдать эту картину можно повсюду в мире. Отстраненность правительств от решения многих насущных проблем университетов — это общий процесс.

Очевидно, что правительства всё меньше считают университеты объектом своей первостепенной ответственности. Их приоритеты теперь смещаются в сторону социальной политики, борьбы с преступностью, охраны окружающей среды, денежного равновесия. Старение населения обостряет проблемы здравоохранения и пенсионного обеспечения. Технологический и технический прогресс вызывает появление новых сфер деятельности и ставит сложную задачу непрерывного образования, обучения в течение всей жизни. Поэтому даже если правительства и озабочены какой-то подготовкой кадров, то университетской — не в первую очередь.

Глядя на современную систему высшего образования, правительства легко находят причину для изменения своего отношения к университетам. Информация и знание стали настолько важны для процветания граждан, частных фирм, некоммерческих организаций и даже самих правительств, что продукты и услуги системы образования все более относятся к сфере рынка. Но известно, что возможность получения экономической прибыли

для бенефициаров делает привлекательной идею приватизации, подталкивает общественное мнение к мысли о возможности введения платы за образование. Как следствие, в обществе множатся ряды тех, кто считает, что информация — собственный продукт университетов — слишком важна, чтобы оставлять её в пользование университетам. Поэтому всякое сомнение в способности университетов справиться со стоящими перед ними задачами повышает вероятность решительных мер со стороны акционеров — правительств, делового мира, общества.

Пожалуй, нигде в мире эти явления не зашли так далеко, как в России. Одна из наиболее крупных и развитых систем образования, богатая своими достижениями и традициями, стремительно утрачивает былые позиции и приближается к черте необратимой деградации. О проблемах финансирования и реформирования в российском высшем образовании и вокруг него сказано и написано много. В настоящей работе фокус внимания сосредоточен на некоторых экономических аспектах государственного сектора российского высшего образования и некоторых поведенческих аспектах учреждений и их работников.

Приводимая табл. 1 показывает динамику удельного веса высшего образования во внутреннем валовом продукте (ВВП) Российской Федерации в 1992—1998 годах.

Цифры говорят сами за себя: происходит стремительное и устойчивое снижение общественных расходов на высшее образование. В рассматриваемый период ВВП сокращался в среднем на 5,8% ежегодно. А бюджетное финансирование высшего образования с учетом инфляции каждый год сокращалось в среднем на 19,16%. Универси-

Таблица 1

Динамика удельного веса высшего образования в ВВП Российской Федерации в 1992—1998 годах

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
ВО, % ВВП	1,21	0,76	0,87	0,52	0,48	0,59	0,40
ВВП с учетом инфляции	100	91,3	79,7	76,4	72,8	73,4	69,7
Затраты на ВО с учетом инфляции	100	61,2	60,3	39,7	34,9	3,3	27,9

(Европейский банк реконструкции и развития, отчет за 1998 год)

теты, таким образом, утрачивают свой статус общественного блага, когда они поставляли обществу свои услуги и за это им платили общественными деньгами.

В литературе по высшему образованию университеты все чаще называют «гибридными организациями». Университетам более чем другим академическим учреждениям приходится расширять сферу своей деятельности во всех доступных направлениях, чтобы поддержать свои доходы на уровне, который позволил бы им выжить в науке. Ибо природа университета такова, что образование в нем строится на фундаментальных научных исследованиях.

Интересным оказывается сопоставление приведенных выше данных с динамикой численности профессорско-преподавательского состава и студентов в государственных учреждениях высшего образования в тот же период (табл. 2).

Число учреждений не сильно, но устойчиво возрастало, достигнув в 1998 году 580. Набор студентов в государственные вузы после ошутимого снижения в 1991—1993 годах, вызванного политическими потрясениями и дезинтеграцией СССР, начал затем устойчиво расти. Не произошло и массового исхода академического персонала. Напротив, численность профессорско-преподавательского состава ежегодно увеличивалась в среднем на 3—5%.

Не будем сейчас обсуждать качественные изменения, происшедшие в преподавательском кор-

пусе, вызванные межотраслевой и географической миграцией, и трудности, выпавшие на долю работников «чистой» науки в вузах, — эти темы достойны отдельного анализа. Однако сопоставление приведенных выше данных заставляет задуматься о том, что складывающаяся ситуация меняет весь уклад академической жизни в российских вузах. Мы видим здесь три важных последствия:

1. В своём стремлении выжить экономически высшим учебным заведениям приходится расширять сферу своей деятельности. Поступая таким образом, они отходят от своей традиционной миссии безусловной преданности занятиям наукой и подготовки будущей интеллектуальной элиты. В табл. 3 показана структура финансирования системы государственного высшего профессионального образования в 1998 году.

Практически 36% финансовых поступлений в систему высшего профессионального образования обеспечиваются дополнительной деятельностью учебных заведений. Решая задачи выживания и приспосабливаясь к сиюминутным требованиям, вызванным спросом на рынке, высшие учебные заведения неизбежно несут академические потери, связанные со снижением стандартов и требований в научно-педагогической деятельности.

2. Происходит значительная поляризация и расслоение высших учебных заведений. Незначительная часть их удерживаются на вершине «пирамиды относительного благополучия», участвуя

Таблица 2

Государственные учреждения высшего образования

	1991	1994	1995	1996	1997	1998
Число учреждений	519	553	569	573	578	580
Число студентов, тыс.	2763 (100%)	2534 (91.7%)	2655 (96.1%)	2802 (101.4%)	3046 (110.2%)	3347 (121.1%)
Число преподавателей, тыс.	220 (100%)	233 (105.9%)	239 (108.6%)	243 (110.5%)	257 (116.8%)	—

(Обзор экономической политики в России за 1998 год / С. Б. Авдошева, А. З. Астапович, Д. А. Беллев и др.; Бюро экономического анализа. М.: РОССПЭН, 1999. 629 с.)

Таблица 3

Финансирование системы высшего профессионального образования в 1998 году
(млн. денонмированных рублей)

Всего	14051
Средства федерального бюджета	9000
Внебюджетные средства	5051
в т. ч.:	
Оплата обучения за счет предприятия	890
Оплата обучения за счет средств семей	1653
Платные дополнительные образовательные услуги	412
Платные услуги за пределами образовательного процесса	100
Аренда и иное коммерческое использование основных фондов	1695
Спонсорские средства	300

(См. Там же)

в международных, национальных и региональных программах, конкурсах, сетях сотрудничества, все более отрываясь от большинства вузов, давно забросивших научную деятельность и ставших простыми профессиональными училищами, школами, пусть даже высшими. Удел многих подобных учебных заведений сегодня — это борьба за выживание. Лишившись скудной государственной поддержки и протекции, они непременно погибнут.

Все большая доля средств в высшем образовании распределяется на конкурсной основе. По крайней мере в вопросах финансирования науки это уже стало привычной нормой. Ценность денег значительно повысилась (табл. 4). Одни ученые и научные коллективы преодолели неуверенность и сомнения и активно включились в конкурентную борьбу за гранты. Другие смирились. Можно привести много примеров, иллюстрирующих это. Приведем только один. Казанский университет традиционно получает научное финансирование в виде грантов Российского фонда фундаментальных на-

учных исследований, в рамках программы INTAS, программ фонда Д. Сороса и иных отечественных и международных источников. Сумма этого финансирования превосходит общую сумму грантов всех других высших учебных заведений и академических институтов Республики Татарстан, одного из наиболее развитых научных центров России.

Неравномерность распределения «научных денег» стала очевидным свидетельством концентрации качества исследований в немногочисленных учреждениях системы высшего образования. Более того, эта неравномерность характерна и для внутренней структуры каждого отдельно взятого университета или вуза.

Доля базового бюджетного финансирования науки в общем объеме бюджетного финансирования университета сократилась более чем вдвое: в 1991 году она составляла 19,70%, в 1994 году — уже 9,64%, а в 1998 году достигла минимального значения — 5,29%. Некоторое повышение этой доли в 1996 году до 8,21% не смогло переломить тревожную тенденцию в целом. Это свидетельствует о том, что государство отодвигает финансовую поддержку вузовской науки в своем списке приоритетных задач. Ситуация выглядит ещё более драматичной на фоне протекционистской поддержки государством академической науки.

Доля грантов в общем финансировании науки изменялась в 1990-х годах очень существенно: от 41,45% в 1991 году, 17,65% в 1994 году — до 7,50% в 1996 году. Однако, исключив из рассмотрения экстремальные значения, можно констатировать общую устойчивую тенденцию к росту доли этих денег начиная с 1994 года, достигшей к концу десятилетия отметки в 28%. А если включить в эту категорию «конкурсных» денег и доходы от хозяйственных работ (это деньги, которых тоже нужно добиваться, доказывая свою научно-исследова-

Таблица 4

Динамика объемов и структура финансирования науки в Казанском университете в 1991—1999 годах

	1991	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Всего на науку	18435	3211329	7632678	15194086	1658814	18180926	19474890
Базовое бюджетное финансирование науки	7560	1479978	1783160	2041190	3344969	2547891	4089086
Гранты	7642	566831	1840850	1138881	4674765	5126637	5438077
Хоз. договора	3233	1164520	4008668	12014015	13639080	10506398	9947727
Бюджетное финансирование	38379	5355082	25968891	24849007	56175542	48175746	50936110

(Сведения приводятся по документам финансовых отчетов Казанского гос. ун-та.

*Сведения за 1999 год даны по итогам третьего квартала.)

тельскую состоятельность, и часто — в конкурентной борьбе), то растущая ценность денег не вызывает сомнений. Действительно, если в начале рассматриваемого периода гранты и хоздоговора составляли 53—58% в общем объеме финансирования науки, то с 1996 года — уже не менее 80%. Вероятнее всего, что и впредь государство таким образом будет стимулировать научную конкуренцию.

Бюджетное финансирование составляет сегодня — как это можно видеть из таблицы — чуть более половины общего дохода университета. При этом прослеживается устойчивая тенденция к росту доходов от внебюджетной деятельности как в абсолютном, так и в процентном выражении. В то же время, доля затрат на науку в совокупном доходе университета в рассматриваемый период сократилась почти вдвое: в 1991 году — 37,14%, а в последние шесть лет — 18—22% (с единственным исключением в 1996 году, когда этот показатель составил 30,15%). Возникает закономерный вопрос: считаем ли мы себя сами учреждением науки? Ответ скорее всего будет утвердительный, но не подкрепленный финансовыми аргументами. Мы научились зарабатывать деньги, но делаем это преимущественно на пути расширения платных образовательных услуг. Последнее означает для ведущих университетов становящуюся все более актуальной необходимость выбора между двумя альтернативами: либо стать учреждением массового образования, скорректировав соответствующим образом свою миссию, либо сконцентрировать свое внимание на качественном улучшении менеджмента, развивая периферию, получая от наукоемкой деятельности прибыль и инвестируя ее в науку и научную инфраструктуру.

Суммируя сказанное выше и учитывая общие экономические тенденции в стране, можно с высокой долей уверенности предполагать, что только в ведущих университетах, в их центрах научно-превосходства академический состав сможет более или менее нормально работать и рассчитывать на нормальное вознаграждение. Посмотрим, как обстоят дела с вознаграждением на практике.

Таблица 5

Динамика среднемесячного дохода академических работников Казанского университета в 1995—1999 годах
(деноминированных рублей)

	1995	1996	1997	1998	1999
ППС:					
без степени	235	280	580	608	730
кандидаты наук	570	688	1443	1366	1655
доктора наук	915	1099	2199	2060	2508
Научные сотрудники	152	231	591	494	1248

Таблица 5, составленная на основе информации, любезно предоставленной планово-финансовым отделом университета, свидетельствует о недопустимо низком уровне оплаты государством высококвалифицированного труда научно-педагогических работников университета. Наблюдаемая общая тенденция роста государственного финансирования заработной платы в абсолютном выражении фактически сведена на нет инфляцией. Достаточно сказать, что сегодня государственная оплата профессорского труда соответствует 85—90 долларам США в месяц, а еще в середине 1997 года была на уровне 350 долларов.

Однако эта картина далеко не полная, ибо не отражает всех возможностей зарабатывания денег, которые сегодня имеются в университете. В приводимой табл. 6 собраны сведения о динамике фондов оплаты труда — бюджетного (профессорско-преподавательский состав и работники чисто научных подразделений) и внебюджетного. Кроме того, в скобках указана среднесписочная численность работников, получающих оплату из этих фондов.

Данные, приводимые в табл. 6, показывают, что растущие выплаты из внебюджетных фондов оплаты труда, которые в 1999 году превысили бюджетную составляющую, охватывают менее половины академического персонала университета. Даже не вдаваясь в детали и говоря о *средней заработной плате*, выплачиваемой ежегодно из внебюджетных источников, можно определить ве-

Таблица 6

Динамика фондов оплаты труда и среднесписочной численности в 1995—1999 годах
(тыс. деноминированных рублей)

	1995	1996	1997	1998	1999
ППС	5947 (929)	7049 (907)	14754 (913)	14305 (927)	17619 (942)
Научные сотрудники	961 (528)	1163 (419)	2453 (346)	1872 (316)	4060 (271)
Внебюджет. деятельность	1989 (138)	1085 (179)	10362 (377)	11800 (446)	21194 (533)

личину в 25—40 тысяч рублей. В реальности доходы академического персонала университета, успешно совмещающего учебно-педагогическую деятельность с участием в конкурсах на получение различных грантов, в работе по контрактам с предприятиями и учреждениями, в оказании платных образовательных и консультационных услуг, вполне могут втрое, вчетверо и более превышать государственное жалование. Хотя в нынешних российских экономических условиях и этого явно недостаточно.

Заметим, что на общем фоне положение сотрудников Казанского университета как особо ценного объекта культурного достояния народов России, получающего пятидесятипроцентную добавку к бюджетному финансированию, активно и плодотворно участвующих в конкурентной борьбе за гранты из отечественных и международных источников, расширяющих спектр платных образовательных услуг, выпадает заметно предпочтительнее в сравнении с положением сотрудников других государственных вузов. Нестабильность и неудовлетворенность своим экономическим положением толкает персонал искать вторую и третью работу за пределами своего вуза, что неизбежно ведёт к снижению академических стандартов, пренебрежению своими основными задачами и обязанностями. Чаще всего дополнительную работу находят в негосударственном секторе образования, в формирующейся сфере консультационных услуг. Наконец, лучших специалистов вузов учреждения и предприятия (и не только российские!) привлекают как экспертов на индивидуальной основе. С этим напрямую связано третье важное следствие.

3. Открывается полный простор для развития частных вузов, менее озабоченных проблемами общего образования и активно вторгающихся в сравнительно доходную сферу практической подготовки, особенно в области тех профессий, которые в данный момент пользуются ажиотажным спросом. Все эти услуги вполне могли быть оказаны лидирующими государственными университетами и вузами, равно как консалтинг и экспертиза. Однако для них это означало бы изменение и расширение своей миссии, означало бы абсолютно иную — предпринимательскую модель поведения, что ставит перед внутренней организацией университета или вуза совершенно другие требования. Автор не считает себя ревностным сторонником государственной монополии на высшее образование. Однако, относясь к высшему образованию как к общественному благу, он понимает

необходимость ясной и честной государственной политики в этой сфере, важность осознанного институционального самоопределения и поведения.

Сегодня Казанский университет стоит на пороге назревшей трансформации. Ощущение ее необходимости среди общественности университета сопровождается обострением борьбы групповых интересов. Мы понимаем важность и необходимость поиска системных решений, которые позволят университету сохранить и развить накопленный за двухвековую историю академический потенциал и воспользоваться теми возможностями, которые открываются перед университетом в новых исторических, социально-экономических и информационно-технологических условиях.

Поиск системных решений для успешной трансформации Казанского университета мы ведем по следующим направлениям:

1. Активизация и расширение фандрайзинга через диверсификацию доходов университета и укрепление связей университета с формирующимся кругом новых патронов (региональные власти, деловые круги, международное академическое сообщество).

2. Расширение социальной базы трансформации путем привлечения деканов и факультетов для принятия и исполнения важных институциональных решений, через широкий процесс обсуждения и принятия миссии КГУ и политики его деятельности в стратегически важных сферах; через проведение конференций и семинаров широкой университетской общественности по актуальным вопросам университетской жизни. Мы работаем над созданием собственной системы повышения квалификации университетских управленческих кадров.

3. Формирование стратегического видения перспектив и целей развития университета через разработку и принятие плана развития Казанского университета на основе поддержки существующих научно-педагогических школ и создания новых.

4. Совершенствование организационной культуры через сохранение и развитие академических и культурных традиций, укрепление взаимосвязанности подразделений университета и чувства корпоративного единства; через программную деятельность, создание внутренней системы бюджетирования; через формирование полного и прозрачного внутреннего регламента.

Попытаемся проиллюстрировать те достижения и проблемы, которые встречаются в трансформационном процессе в Казанском университе-

те сквозь призму пяти выделенных Б. Кларком элементов.

Усиленное управляющее ядро—остро ощущаемая потребность. Для лучшей координации управленческой деятельности под председательством ректора создан административный совет, в который вошли деканы факультетов и директора научно-исследовательских институтов в структуре университета. Эта мера призвана привлечь руководителей основных подразделений к принятию и исполнению общеуниверситетских решений, укрепить управленческую вертикаль, повысить исполнительскую дисциплину.

Для обеспечения управленческой деятельности необходимой интеллектуальной поддержкой создается специальная аналитическая лаборатория (отдел), задачами которой будут: разработка системы индикаторов и методики оценки деятельности университета и подразделений, сбор, накопление и анализ данных, выработка рекомендаций для управляющего ядра.

Важную роль играет атмосфера творческого и открытого обсуждения проблем университета. Поддержка деятельности семинара по вопросам стратегического университетского менеджмента, созданного в Казанском университете три года назад, вынесение на его обсуждение актуальных вопросов, публикация материалов его работы стали катализатором многих начинаний на пути трансформации.

Однако последние годы вызвали ряд объективных и субъективных трудностей в укреплении этого элемента трансформации в нашем университете. Здесь и дефицит энергичных молодых руководителей, и разрыв в поколениях, и засилье в органах управления университетом людей пассивных, напуганных изменениями, не верящих в возможность улучшения ситуации. Это в свою очередь приводит к пассивности традиционных органов управления и должностных лиц университета. Блокировать «старых слонов», как выразился Котлер, сегодня не под силу даже сильному и волевому ректору. Видимо, только планомерное обновление управляющих кадров и настойчивость в насаждении новых подходов могут дать свои плоды и создать действительно усиленное управляющее ядро.

Дискретная финансовая база и создание расширенной периферии развития уже самой повседневной жизнью российских университетов сделаны важными элементами трансформации. Расширение разрешенных российским вузам платных образовательных услуг стало существенным шагом наряду с активным участием в сражениях

за конкурсные научные деньги и деньги международных фондов и программ. Однако мы испытываем большие трудности с привлечением заказов и денег индустрии для проведения прикладных исследований и разработок, целевых программ подготовки и переподготовки кадров. Есть проблемы в экономической несостоятельности большинства крупных предприятий, социальной незрелости нынешнего частного российского бизнеса, перекосах и противоречивости несовершенного налогового законодательства. Кроме того, нужно констатировать и сегодняшнюю неготовность университетского центра сделать открытый и обоснованный выбор по направлениям приоритетного развития университета. Традиционный перевес, доминирование в университете естественно-научного комплекса, сильнейшее формальное и неформальное влияние старших профессоров в этих областях на фоне относительного снижения интереса у молодежи к карьере в этих областях, истощение портфеля заказов (чаще всего от ВПК) ограничивают возможность маневра в центре.

Нельзя сбрасывать со счета и то, что годы реформ в России обрушили немалые социально-экономические испытания на коллектив университета. Хотим мы того или нет, но университет стал для своих сотрудников не только местом работы, но и определенным гарантом, защитником их выживания. Поэтому очевидные в своей необходимости меры по сокращению и сдерживанию одних видов деятельности в пользу других, всяческие перераспределения ресурсов в университете, неразумное обхождение с интеллектуальной рабочей силой могут стать социальным детонатором.

Поэтому какое-то время мы обречены на плавные, эволюционные меры, разъяснительную работу на предпочтении приростной деятельности подразделений и уход — упаси бог! — от *hard managerialism*, резких сокращений, увольнений, перевода на неполную занятость.

Девяностые годы, несмотря на все трудности, дали больше прав университетам в развитии университетской периферии. Характерно, что быстрее, разнообразнее развивается периферия инфраструктурного и административного обеспечения академической деятельности. Появились отдел дополнительного образования и управление информатизации, технопарк (к сожалению, полуживой), управление международных связей и Региональный центр международного сотрудничества, межвузовский Фонд делового и общественного развития, Центр внебюджетной и инвестиционной деятельности.

Медленно, но тем не менее неуклонно к предпринимательским идеям приходят и академики. Масса вспомогательной периферии появилась у экологического факультета. Ряд лабораторий (по анализу качества воды, геофизических и иных методов поиска месторождений нефти и газа) создан геологами совместно с региональной нефтедобывающей индустрией. На многих факультетах создана широкая сеть учебных и консультационных центров, появились собственные средние и средние специальные учебные заведения.

Проблема создания расширенной периферии развития в университете, на наш взгляд, заключается в ее экспромтности, некоторой хаотичности, структурной невыраженности. Мешают решать эти проблемы отставание нормативной и регламентной базы для нововведений (много не ясно, не решено, не определено) и стереотипы общественной психологии, доминирующие и в университете. Последнее является серьезным препятствием для перехода на матричную модель организации исследовательских институтов и учебных программ. Стремление отделов «институционализироваться», закрепиться в структуре университета, а руководителей — получить более стабильный административный статус — типичное явление для вновь возникающих подразделений университетской периферии. Негативно воспринимает общественность университета необходимость утверждать более слабо связанные с университетом подразделения периферии. Видимо, еще крепки основы коллективизма и уравнилельных принципов в нашем сознании. Следует и в этом контексте упомянуть роль социального гаранта университета для своих работников.

Стимулирование академической цитадели (heartland) сегодня является достаточно трудным вопросом для Казанского университета. Являясь средним по размерам высшим учебным заведением (около 12 тысяч студентов), университет сумел развить в ряде направлений активную внебюджетную деятельность, которая приносит ему доход, практически равный бюджетным ассигнованиям. При этом факультеты естественных наук весьма удачно состязаются с конкурентами в привлечении конкурсных научных денег, грантов. Факультеты общественных наук стремительно наращивают объемы платных образовательных услуг и опережают «естественников» в этой деятельности, вопреки оценкам Кларка. Гуманитарии же, и здесь надо согласиться с Кларком, наименее удачливы и весьма сдержанно и с опаской относятся к предпринимательству в высшем образовании.

В этих условиях механизмы внутреннего налогообложения внебюджетных доходов — поступления в виде накладных расходов от научных денег (10—15%) и отчисления в централизованные фонды от платных образовательных услуг (~40%) — позволяют решать задачи поддержания библиотеки, развития доступа в Интернет и использования новых информационных технологий в научной и образовательной деятельности, поддерживать общеуниверситетскую инфраструктуру и защищать ее от необратимой деградации. Указанный механизм логично определить как механизм частичного перераспределения доходов.

Университетское руководство даже в самые сложные времена стремилось изыскивать ресурсы для поддержки интересных академических проектов, инноваций, стимулирования молодых ученых, известных научных школ. Заслуживает особого упоминания практика небольших доплат к более чем скромной пенсии профессорам Казанского университета, вышедшим на заслуженный отдых. Источник средств для этой благородной гуманной акции — та же предпринимательская деятельность университета.

Главная трудность, которая еще не в полной мере ощущается руководством и общественностью университета — это возрастающая необходимость осознанного выбора. Приведенные выше меры стимулирования академической цитадели носят преимущественно социально или личностно ориентированный характер, а не проблемно-ориентированный. Конечно, легче решить проблему издания книги профессора-историка, чем вывести на новый уровень историческую науку в университете. Последнее стоит много дороже. Поэтому в условиях, когда университет практически не получает государственной поддержки на развитие лабораторной, информационной, инфраструктурной базы, выбор неизбежен.

К сожалению, стереотипы недавнего советского прошлого еще живы. Предпринимательский стиль деятельности в университетской среде по-прежнему вызывает подозрение и ревность пассивного большинства, часто оценивается как покушение на нравственные и академические традиции. В академических кругах все еще жива надежда, что «добрые старые времена» вернутся, правительство «одумается» и начнет финансировать высшее образование сполна.

Говорить о предпринимательской вере (убеждениях) в сегодняшнем российском университете преждевременно. На мой взгляд, в этом заключается основная трудность. Да, академики смири-

лись с фактом зарабатывания денег университетом. Это уже не позорное, чуждое академическим ценностям занятие, но еще и не благородное, достойное дело.

Мои коллеги по руководству, профессора университета, часто говорят: «Мы — классический исследовательский российский университет!» Можно ли увидеть в этой формуле нашу институциональную идею? Думаю, что сегодня — нет. Поскольку каждый вкладывает свое понимание в понятие «классический», и нет единого толкования понятия «исследовательский». Скорее, это разделяемое подсознательное стремление к самовыделению, к самоидентификации. Хуже, если для академической элиты это способ отвернуться от земных, насущных, жестких проблем.

Однако эта формула может стать институциональной идеей. Но для этого нужна упорная и кропотливая работа. Для этого нужно «зажечь» очень сложных и разных людей в университете, которые являются частью уставшего, неверящего, впавшего в цинизм общества. Под силу это только вдохновляющему усиленному руководящему ядру. Развитие новой современной организационной культуры в университете займет длительное время. Мы должны развить новое поколение образовательных программ с современным дизайном и методичес-

ким и технологическим обеспечением. Мы должны создать интеллектуальную критическую массу — новое поколение ученых, вооруженных международным опытом, методами поиска, имеющих собственные научные достижения (а не только связанных с известными в истории науки школами). Наконец, мы должны вырастить новое поколение администраторов, способных не только к каждодневному рутинному менеджменту, но и мыслящих стратегически, разделяющих и поддерживающих чувство корпоративного единства, формирующих новую культуру организации и действующих предпринимательски.

Как бы ни была противоречива ситуация в российском высшем образовании сегодня, брешь в сознании академиков пробита, и, как выражался президент М. Горбачев, «процесс пошел». Во-первых, именно переход к более дискретной финансовой базе позволил поддержать в тяжелое время материально-техническое состояние университета, и люди поняли, что это дает нам шанс на выживание. А во-вторых, сильная поляризация факультетов и подразделений в доходах по второму, третьему каналам и, как следствие, поляризация материальных и финансовых возможностей подразделений и их персонала — это лучшая реклама активной предпринимательской позиции.